HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

317-S06

15 DE JUNIO DE 2016

JILL AVERY

TONIA JUNKER

DANIELA BEYERSDORFER

Longchamp

Rara vez un producto se eleva a través de las filas del panteón minorista para convertirse, de repente, en un icono. En el mundo de la alta moda, probablemente se puede contar con los dedos de una mano: tweed clásico Chanel, equipaje Louis Vuitton, tacones de Louboutin, bolsas Birkin e impermeables Burberry. Cada uno es instantáneamente reconocible, y cada uno lleva un caché social distintivo que a menudo eclipsa a su marca madre. Para Longchamp... este icono es Le Pliage.

— Geoff Weiss, *Entrepreneur Magazine*[1]

En junio de 2015, el director ejecutivo Jean Cassegrain y la directora artística Sophie Delafontaine, nietos del fundador de la compañía francesa de artículos de marroquinería de lujo Longchamp, se paseaban por un gran recinto parisino adornado con bolsos, ropa y zapatos, para asegurarse que todo estuviera listo para la presentación de la colección Primavera / Verano 2016 de Longchamp. Estaban esperando a sus gerentes de tiendas y equipos de ventas, quienes estarían por hacer pedidos en los próximos días. Con ventas de 495 millones de euros en 2014, Cassegrain y Delafontaine dirigían la empresa familiar con lo que esperaban que la buena racha se mantuviera firme. Sin embargo, la industria de bienes de lujo estaba cambiando rápidamente y cada nueva colección representaba un riesgo, especialmente porque los hermanos estaban trabajando en diferenciar claramente la marca Longchamp de las marcas de lujo asequibles.

La colección de Longchamp contenía el icónico bolso de nylon, Le Pliage, que se había convertido en un artículo mundial imprescindible tanto para jóvenes como para los mayores. Mientras que estaban encantados con el éxito de Le Pliage, la gestión de este atractivo producto fue un desafío, ya que los altos niveles de ventas fueron contraproducentes a su ambición de reorientar la marca en sus bolsos de cuero de mayor precio. Pero, llevar las riendas de Le Pliage era arriesgado, ya que generaba ventas significativas, reconocimiento de la marca, y gran afluencia de visitantes a la tienda.

Los hermanos miraron con nerviosismo las ofertas de prêt-à-porter y de calzado. Estas representaban extensiones recientes de la marca en categorías fuera de la experiencia tradicional de la compañía., Aún mantenían la duda de si tendrían éxito o no pero otras categorías, como la ropa de caballero, los anteojos y las fragancias, ya estaban mostrando señales, y no podían esperar mucho más para decidir si ir por ellos. El crecimiento del 8% de Longchamp en 2014 superó al segmento de lujo personal global, que creció un 5%[2]. Pero, Longchamp se estaba esforzando por lograr un crecimiento de dos dígitos en 2015. Los dos estaban sintiendo la presión, "Es difícil a veces pensar que

El caso de LACC número 317-S06 es la versión en español del caso de HBS número 316-086. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2010 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

sus abuelos han construido algo, sus padres han desarrollado increíblemente algo, y ahora eres el responsable. Cuando llegas a Longchamp, es un compromiso enorme. Tienes que ser apasionado y dar todo".

Conservar el lujo en la familia

En 1948, la casa de tabaco parisina *Au Sultan* que Jean Cassegrain, el abuelo de los hermanos, había heredado de su padre, produjo buenos ingresos: fumar era popular en la posguerra y el negocio era el favorito de los soldados estadounidenses que llegaban masivamente a París. Para atender a una clientela con un creciente apetito por los productos de lujo, Jean empezó a cubrir las pipas con los mejores cueros exóticos, usando una técnica meticulosamente extraída del comercio de los talabarteros. Ya que el apellido estaba siendo utilizado por un familiar que vendía motocicletas, Jean, que amaba las carreras de caballos, eligió para su marca el nombre del famoso hipódromo parisino Longchamp. Su tienda en el margen derecho de París despuntó pronto.

Al darse cuenta de que el romance de los viajes hacía que los clientes estuvieran más dispuestos a gastar en artículos de lujo, Jean empezó a vender sus artículos de cuero en barcos de lujo transatlánticos y diversificó aún más su cartera. Cuando llegó el avión a París con la apertura del aeropuerto de Orly en 1961, Jean fue uno de los primeros en abrir una tienda en la terminal, que vendía artículos de cuero para los viajeros. A finales de la década de 1960, los productos Longchamp se vendían en más de 100 países.

Trágicamente, en 1972, Jean falleció en un accidente automovilístico, que dejó a su hijo Philippe a cargo del creciente negocio. Los hijos de Philippe, Jean Cassegrain (en adelante, "Cassegrain"), Sophie Delafontaine, y Olivier Cassegrain siguieron sus pasos (véase el **Anexo 1** para un retrato de familia). Como recordaba Delafontaine, "Longchamp siempre ha sido parte de nuestra vida. Es más que una empresa para nosotros, nacimos en Longchamp."

Delafontaine se graduó en la escuela de moda ESMOD en París y empezó de aprendiz en la marca francesa de ropa para niños Bonpoint, donde aprendió a construir una colección y trabajar con el color y los materiales. Ella se unió a Longchamp en 1995 con el objetivo de llevar un toque femenino y un toque más moderno a la marca, cuyos productos fueron hasta entonces diseñados principalmente por su abuelo y su padre. Cassegrain, egresado de la École Supérieure de Commerce de París, pasó un año en la Comisión de Comercio de Nueva York y trabajó como consultor de gestión antes de unirse a Longchamp en 1991 y finalmente convertirse en el CEO. Olivier se unió en 1997 y supervisó el negocio de los Estados Unidos desde Nueva York. Philippe permaneció como presidente de la compañía y continuó participando activamente en el diseño de productos, mientras que su esposa, Michèle, supervisó la red de tiendas en Europa.

Dado que Longchamp era 100% propiedad de una familia, esta podría dirigirse con una visión puesta hacia la estabilidad a largo plazo y crecimiento sostenible. La compañía había alcanzado una tasa de crecimiento acumulado anual mayor al 13% en los últimos 15 años. Cassegrain explicó:

> No tenemos que dar retroalimentación positiva a la comunidad financiera cada trimestre, ~~por~~ lo que es realmente importante... Durante la crisis financiera ... la mayoría de las marcas redujeron su presupuesto publicitario, pero nosotros no hemos cambiamos nada... Podemos ser menos rentables un año, y más rentables en el siguiente, pero no es tan importante en nuestra visión panorámica de las cosas... Podemos pensar en el futuro más que en el ahora[3]... No cambiamos la estrategia muy a menudo: - nos gusta la idea de construir lentamente y siempre nos estamos moviendo en la misma

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

> dirección[4]... tenemos mayor libertad creativa en términos de diseño de producto. A veces nos atrevemos a hacer cosas que con un toque de libertad-por eso me refiero a cosas que no van a ser significativas comercialmente pero que nos divertimos haciéndolas"[5].

Delafontaine estuvo de acuerdo, explicando: "Podemos correr riesgos. Incluso si estamos en el mundo de la moda donde todo cambia y evoluciona muy rápidamente, tenemos cierta estabilidad ... Estamos constantemente en movimiento, investigando, innovando[6]... Nunca tenemos una revolución, pero cada temporada intento hacer una pequeña evolución[7]... Tengo el pasado, la experiencia y el saber hacer de todo, y al mismo tiempo, la libertad de sorprender a nuestros clientes".

En la década de 2000, Cassegrain contrató a André Louit de Hermès como director financiero, Marie-Sabine Leclercq de Louis Vuitton como jefe de marketing comercial y comunicaciones, y a Stéphane Beraud de Estee Lauder y Chanel como Director Internacional. Beraud estaba encantado con su nueva posición, "La familia tiene una verdadera ambición de desarrollar la marca para sus hijos y nietos. Su principal objetivo no es el retorno a corto plazo de la inversión".

Artículos de cuero de lujo de talleres de artesanos

Después de ser una marca masculina durante casi 20 años, en 1970, Longchamp lanzó su primer bolso de mujer, el LM, diseñado por Philippe, que inmediatamente ganó popularidad en Japón y creó oportunidades para aprovechar el gran mercado de accesorios para mujeres. El LM fue hecho de piel de becerro suave y serigrafiado con el logo de Longchamp. Fue elogiado como la "encarnación perfecta de la elegancia a la francesa"[8]. Pronto siguió la apertura de las boutiques Longchamp en Hong Kong y Japón, estableciendo la marca como una de las favoritas de Asia.

El verdadero avance con las mujeres llegó con el lanzamiento de Le Pliage, que Philippe creó en 1993. Esta famosa bolsa plegable se convirtió en un éxito de ventas fenomenal y siguió siendo el modelo más vendido 20 años después. En el mismo año, la diseñadora Isabelle Guyon creó la bolsa Roseau –hecha de cuero con un broche de bambú. La larga tradición de la compañía de trabajar el cuero mantuvo el foco en los bolsos de cuero, a pesar del éxito de Le Pliage. (Ver el **Anexo 2** para una cronología de las introducciones clave del producto.)

Longchamp empleaba a 2.700 personas, la mitad de ellas en sus talleres, donde se producían todos sus bolsos. Seis talleres y la mitad de la producción se hacía en Francia, incluyendo el principal en Segré, inaugurado en 1959. El resto se ubicó en China, Mauricio, Marruecos y Túnez. Entre 30.000 y 50.000 productos salieron de Segré cada día, y los trabajadores produjeron de 90 a 100 modelos diferentes por temporada[9]. Cassegrain consideró que esto era una ventaja competitiva significativa, "Es parte de nuestro ADN ser fabricantes franceses. Creo que es muy importante para la marca... En nuestros días todas las marcas venden bolsos, pero muy pocos los fabrican, por ello el hecho de que tengamos nuestras propias plantas de producción nos proporciona autenticidad al producto."[10][10] En 2007, Longchamp recibió el sello francés "*Living Heritage Company*", en reconocimiento a su habilidad artesanal, experiencia y excelencia industrial.

A pesar de su escala industrial, gran parte del proceso de fabricación se realizó artesanalmente. Cada bolsa que requería hasta 250 procesos separados, la mayoría de los cuales se realizaron a mano, le llevaría a los artesanos expertos cinco años de experiencia el adquirir la habilidad en el montaje de una bolsa Longchamp. Para Longchamp, "El detalle es la firma del lujo. Los atajos son imposibles. Si el detalle en cuestión se refiere al relieve del logotipo o el tinte de los últimos toques finales, cada

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

pulgada cuadrada de la bolsa en la producción requiere la atención más fastidiosa[11]. "Incluso Le Pliage tomó 130 pasos para ser fabricada.

Para 2015, la mayoría de sus clientes eran las mujeres. Longchamp había diversificado su gama de productos moviéndose a la ropa en 2006 y a zapatos en 2012. Los plazos de entrega fueron más largos para estas líneas, ya que su producción fue subcontratada. Como dijo Cassegrain, esto afectó la rentabilidad, el control y la flexibilidad, "tenemos buenos fabricantes y tenemos productos de calidad, pero tenemos que sacrificar el margen para mantener los precios más o menos en línea con los precios de las bolsas y la naturaleza de la marca."

Estrategia de distribución

Longchamp estaba disponible en 100 países a través de 1.500 puntos de venta, incluyendo tiendas insignias de su propiedad o vía franquicias, ventas en línea y distribución al por mayor a través de tiendas departamentales y tiendas de artículos de cuero multimarca. En 2015, se manejaron directamente 299 puntos de venta. Mientras que los grandes almacenes estadounidenses compraron los productos de Longchamp al por mayor y los vendieron junto a otras marcas, con un margen de alrededor del 50% en Europa y Asia, Longchamp utilizó un modelo de concesión, donde a las grandes tiendas, por aproximadamente un 20% de comisión, les permitían administrar su propia marca dentro de una tienda que los ofreciera. Los ingresos en los puntos de venta por concesión a veces podían triplicar lo a los puntos de venta al por mayor. Los clientes recibían un mejor servicio de los vendedores de Longchamp, la necesidad de descuento era rara, ya que la empresa podría controlar la fijación de precios, y la falta de stock se redujo a través de la planificación de inventarios. Longchamp también operaba diez tiendas del tipo *outlet* para vender el exceso de inventario a precios reducidos.

Las tiendas insignia de Longchamp (Ver **Anexo 3**) se encontraban en los bulevares comerciales más populares del mundo, como la de Regent Street de Londres y Champs-Élysées de París. En 2014 y 2015, la compañía abrió nuevas tiendas en Barcelona, Roma, Múnich, Viena, Perú, Paraguay, Macao y Camboya. Cassegrain admitió que los precios de los alquileres para ubicaciones privilegiadas eran "estratosféricos", pero sentía que Longchamp necesitaba estar allí. Las tiendas emblemáticas trajeron visibilidad de la marca, incluso si sus ventas no siempre cubrían el costo de las altas rentas. Pero las tiendas insignia crearon un desafío de merchandising. Para Delafontaine, estos grandes espacios se sentían sin vida cuando sólo contenían bolsos de mano y pequeños artículos de cuero, lo que le impulsó a expandir la línea de productos para mostrar cómo las bolsas Longchamp encajan en un estilo de vida más amplio y expresan de manera holística el estado de ánimo de una colección.

> Pensábamos que sería bueno tener algunos maniquíes en nuestras tiendas insignia para dar vida a los bolsos. No podía mantenerlos desnudos, así que comencé a diseñar de 4 a 5 prendas de vestir para vestirlos con ropa Longchamp. La temporada siguiente a esa, aumenté a 10 piezas, y luego a 20. He desarrollado un montón de piezas de cuero, como abrigos, chaquetas, pantalones, faldas, que son realmente parte de nuestro ADN. Y después de unas temporadas le dije a Jean: Los maniquíes necesitan zapatos. ¡Así que necesito un par de balerinas y botas, pero no te preocupes, sólo dos pares de zapatos! Y tres años más tarde tenemos 100 SKU de zapatos.

Pero, explicó Cassegrain, "Las funciones de nuestros productos prêt-a-porter son un sello distintivo. Aunque es una categoría per se, también está diseñada para reforzar las ventas de nuestros artículos de cuero."[12]

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

A medida que la marca se hizo más global (Ver **Anexo 4**), Cassegrain se dio cuenta de que ya no debía seguir las ventas sólo por el país donde se realizó la venta, sino también por la nacionalidad del comprador, ya que de este modo se capturaba mejor de dónde provenía la demanda global y por lo tanto saber, dónde la marca debería gastar su dinero en marketing. China era un mercado cada vez más importante. Se estimó que el 80% de los productos Longchamp comprados por clientes chinos fueron comprados fuera de China, principalmente en Hong Kong y Europa, debido a las fluctuaciones monetarias y los impuestos de importación que hicieron que los artículos de lujo fueran un 30% más caros en China. Mientras que esto hizo desafiante la tarea de gestionar de manera rentable las tiendas en las ciudades chinas, que eran utilizadas por los consumidores como salas de exposición para probar, pero no para comprar, el dinero gastado en la comercialización asiática a menudo se convirtió en ventas en Europa, donde las tiendas estaban llenas de turistas chinos ansiosos de comprar. En la tienda de Champs-Élysées, por ejemplo, sólo el 20% de los clientes eran franceses.

La marca Longchamp

Longchamp había utilizado diferentes campañas de marketing a lo largo de los años para narrar su marca. En la década de 1980, la publicidad de la compañía se centró en la elegancia del mundo ecuestre, asociando los productos de la compañía con jinetes y muchachos de establos. Esto evocaba un mundo masculino y de lujo, y más tarde, como aspiraba a atraer a las mujeres, Longchamp empujó la feminidad y la moda al primer plano de sus comunicaciones, con la ayuda de embajadores de la moda como la modelo Kate Moss a partir de 2006 (Ver **Anexo 5**). La elección de Moss, por parte de Longchamp mientras ella estaba en el centro de los medios por el consumo de cocaína le llegó por sorpresa a muchos, pero para Cassegrain, solamente su talento contaba.

> Estábamos buscando a alguien internacionalmente reconocida y, obviamente, el mundo sabe y le gusta... Ella lleva mucha atención a la marca. Todo el mundo mira cómo se viste, lo que lleva... En Longchamp, tenemos tendencia a ser discretos, sutiles... Eso es bueno ... Pero a veces tenemos que expresarnos más fuerte, hacernos saber, para que la gente nos vea. Kate ayuda a llamar la atención sobre Longchamp.[13]

Leclercq añadió que Longchamp "había encontrado una personalidad icónica conocida internacionalmente, lo que hizo posible ganar notoriedad con una sola campaña publicitaria"[14]. Para Beraud, Moss fue la que transformó la imagen de Longchamp, ya que fue una elección escandalosa para una marca que jugaba tranquilamente.

La portavoz más reciente de la marca fue Alexa Chung, una *It girl* reconocida internacionalmente, y embajadora de la moda (Ver **Anexo 6**). Los periodistas describieron la campaña como vibrante, activa, enérgica, fresca, viva, ingeniosa, ligera, confiada y segura de sí misma. Uno declaró que Longchamp "comenzó a asumir el atractivo de una verdadera marca de lujo, afirmando su estilo a un ritmo cada vez más acelerado"[15]. Cuando Delafontaine diseñó, la mujer Longchamp que ella imaginaba no era fácil de categorizar

> A la mujer de Longchamp le gusta la moda, pero no es una adicta a la moda ni una víctima. Ella es una mujer real que vive una vida real. Ella es activa, dinámica, y toma su vida en sus propias manos. Ella es varias mujeres al mismo tiempo; puede ser una mujer de negocios, una madre, una muchacha de fiestas, multi-facética y multitarea. Ella necesita sentirse segura de sí misma. Presta atención a lo que compra y le gusta encontrar un buen equilibrio entre calidad y moda. La bolsa de Longchamp es parte de su vida. Ella puede usarla mucho, ya que se vuelve más agradable con la edad, y

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

siempre vuelve a ella. Ella está emocionalmente unida a la bolsa; las mujeres sienten que son parte de la familia. Las personas de marketing a menudo clasifican a los clientes por edad o clase social. No estudié marketing, así que no pienso así. Para mí, es realmente una cuestión de estado de ánimo, no de edad. Estoy creando productos para diferentes momentos de la vida y para los diferentes estados de ánimo que tiene una mujer, si quiere sentirse sexy y glamorosa, o casual, o poderosa.

Le Pliage, el producto icónico de Longchamp

La marca era más conocida por su línea Le Pliage, una gama de bolsas de nylon plegables y recortadas de cuero, inspiradas en el origami japonés. Las bolsas de nylon eran inusuales, pero el material había demostrado ser elástico y ligero, permitiendo que la bolsa se pliegue y despliegue fácilmente. Cuando se plegaba, no era más grande que un libro de bolsillo (Ver el **Anexo 7**). Sin embargo, cuando estaba completamente expandida, era lo suficientemente grande para llevar casi cualquier cosa. El inventor de Le Pliage, Philippe, estaba convencido de que su elegancia simple nunca saldría de moda. Cassegrain lo consideró un golpe de ingenio, "Es como el santo grial del diseño, porque es tan simple, pero funcional y fácilmente reconocible en la calle. No puede dejar de gustarle. Es como con el iPhone, es más difícil diseñar algo simple que algo complicado... Le Pliage encarna las mejores características de nuestra empresa: el *savoir faire* francés, la calidad, la modernidad, el estilo y la elegancia".–Beraud lo llamó: "una ventaja única, sin ella, no estaríamos aquí".

Longchamp ofrecía seis tamaños diferentes Le Pliage (dos bolsos de mano, dos bolsas de compra, y dos bolsos de viaje), todos ellos disponibles en doce colores, que constituyeron cerca de 12% de SKUs de Longchamp (Ver el **Anexo 8**). Más de 30 millones de bolsas de nylon Le Pliage se habían vendido en todo el mundo, entre 1993 y 2015[16]. El producto era un favorito de culto. Distribuido junto con las colecciones de bolsos de cuero de lujo, Le Pliage era mucho más asequible. Los precios oscilaban entre 55 euros y 125 euros en Francia, dependiendo del tamaño, mientras que los bolsos de cuero de Longchamp tenían un precio entre 160 euros y 870 euros. Había una firme política de no-descuento. Los clásicos modelos Le Pliage nunca se vendieron a precio de liquidación.

Longchamp jugó con su bestseller. Los colores estacionales especiales y la edición limitada con impresiones fueron introducidas dos veces al año. Delafontaine colaboró con artistas como Sarah Morris, Tracy Emin y Jeremy Scott, que pusieron sus nuevas perspectivas en el producto. Para el año 2015, Le Pliage se había producido en más de 150 colores, patrones y telas, incluyendo terciopelo, franela, lino y lienzo. Su cambio constante de imagen proporcionó a los consumidores maneras de renovar continuamente su relación con el producto.

Le Pliage apareció por primera vez en las tiendas en 1993 sin ningún esfuerzo de marketing. Su director de marketing de productos, Karine Blanchard, recordó las ventas de forma espontánea despuntando en 1998, cuando las colegialas decidieron que esta era la "bolsa". Explicó Cassegrain, "No es que hayamos creado esto y decidimos convertirlo en una estrella... Se convirtió en una estrella casi por sí misma -por la única fuerza del producto"[17]. Otra oleada de popularidad ocurrió en 2006, cuando la primera campaña de Longchamp con la modelo Kate Moss trajo un sentido de modernidad a la marca que tuvo un efecto de halo en toda la línea de productos, a pesar de que Moss nunca lució una Le Pliage en los avisos publicitarios. Algunos clientes se autoproclamaban "adictos", ya que poseían cinco o seis bolsas.

Nadie en Longchamp podía negar el atractivo universal de Le Pliage, pero fue complicado explicar cómo sucedió y cómo sus ventas se sostenían durante tanto tiempo. Fue una anomalía

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

sociológica: viejos y jóvenes, ricos y modestos la usaban, y nadie parecía ofendido por el hecho de que muchas otras personas llevaran la misma bolsa que ellos, una paradoja en el mundo de la moda de lujo donde reinaba la originalidad y la exclusividad. Una palabra que se usaba para describir Le Pliage era "democrática", ya que no excluía a nadie, lo que hacía aún más difícil identificar al típico cliente de Le Pliage o la ocasión para ser usada.

Delafontaine estaba convencido de que su éxito se debía a un factor: su calidad. La socióloga Elyette Roux señaló que su popularidad se debía a su convergencia paradójica de los opuestos. Fue celebrada por sus valores utilitarios: su sencillez, practicidad, robustez y ligereza, así como por sus valores no utilitarios: su elegancia, intemporalidad, lujo, discreción, capricho y elegancia. Se trataba de valores existenciales: necesidades de identidad, diferenciación y viajes, al tiempo que se contraponía a los valores no existenciales: su alta relación calidad-precio, accesibilidad e innovación.[18] Cassegrain habló de cómo diferentes personas valoraban cosas diferentes.

> La señora que vive en un bonito apartamento compra Le Pliage como una bolsa utilitaria; ella podría tener una mejor bolsa de cuero de nuestra colección o de Hermès u otra marca. Para ella, Le Pliage no es una compra aspiracional. Es utilitaria, pero chic y socialmente aceptable. Ella no está invirtiendo mucho emocionalmente en ésta. Mientras que la esposa del portero de su edificio está comprando Le Pliage porque ella está comprando una hermosa marca francesa.

Beraud era más práctico: "Hay menos sueño y aspiración en Le Pliage comparado con nuestras otras líneas. Es más funcional. Es un producto icónico que es difícil de explicar. Lo que es increíble es que funciona en todas partes, en Europa, en las calles de Bangkok, en Indonesia. La conexión es mundial, es un misterio. Tenemos que tener cuidado, ya que su éxito puede no ser eterno. "

Longchamp manejó Le Pliage muy conservadoramente sin ninguna ayuda de la publicidad. En la tienda, se mostró por separado de los productos de cuero, a menudo colocados en el piso de arriba o en la parte posterior del local, lo que alentó a los clientes a caminar entre los exhibidores de los bolsos de cuero. Su bajo precio generó altos niveles de visitantes a los locales comerciales. Como resultado, las tiendas a menudo estaban llenas de gente y los vendedores se dividían entre pasar tiempo con clientes de lujo mostrándoles la cuidadosa artesanía de las bolsas de cuero de Longchamp y ayudar a las hordas de compradores de Le Pliage haciendo fila. Beraud señaló: "No somos Chanel, no somos Hermès; Nuestra transacción promedio está entre las más bajas de las marcas de lujo. Por lo tanto, a veces puede ser un desafío para nuestro personal de ventas, en los momentos de mucha afluencia de visitantes, mantener el nivel de servicio que se espera de una marca de lujo debido al número tan alto de transacciones diarias. "

Reposicionamiento de Longchamp en un cambiante sector del lujo

En las últimas décadas, los bolsos de las mujeres habían sufrido un cambio antropológico, desde objetos puramente funcionales hasta accesorios de moda clave que comunicaban algo sobre la identidad de sus usuarios. Delafontaine explicó: "En el pasado, una mujer bien vestida tenía tres bolsas: negro, beige y azul marino, que conservaba durante diez años. Hoy, las mujeres revolotean de bolsa en bolsa, combinándolas con sus vestidos o con las previsiones meteorológicas del día. La bolsa es a menudo el elemento clave de la silueta. "En consecuencia, la moda, a diferencia de la función, se había vuelto más importante. Longchamp respondió a esta tendencia renovando el 60% de su colección cada temporada para mantenerla fresca.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

En el pasado, la introducción de una niña a las marcas de lujo provino principalmente a través de su madre, pero en el mercado de hoy, esta relación se volvió al revés, dijo Leclercq,

> La nueva generación está mucho menos influenciada por sus madres. Ellas quieren crear su propia identidad. Tomar de su madre no es bastante fresco, así que si ella está llevando un Longchamp, eligen llevar un Chloé, un Zadig y un Voltaire, o un Sandro. Posteriormente, sus madres pueden comprar estas nuevas marcas. Es el efecto inverso; En un esfuerzo por parecer más y más jóvenes, las mujeres toman el estilo de sus hijas.

Los bolsos de mano, proporcionados durante mucho tiempo por los fabricantes de artículos de cuero, eran ahora una parte importante de todas las líneas de productos de lujo y marcas de moda convencionales. Cassegrain comentó:

> Nuestro negocio se ve afectado por el hecho de que la competencia toma muchas formas y viene de todas las direcciones. Hace veinte años, la fabricación de artículos de cuero era una profesión diferente practicada por especialistas. Desde entonces, el bolso se ha convertido en un pilar en el campo de la moda... Eso fue muy positivo para Longchamp, porque nuestro producto estrella llegó a ser el protagonista. Aunque el otro lado de esta realidad es que hoy en día, todo el mundo hace bolsos. Ahora es un producto imprescindible para todas las marcas en todos los sectores del mercado... Esto realmente nos obliga a perfeccionar lo que hacemos y ofrecer siempre algo mejor.[19]

Longchamp ya no compite sólo con marcas francesas o italianas, sino también con marcas estadounidenses como Michael Kors y Tory Burch (Ver **Anexo 9**). Cassegrain dijo, "tradicionalmente, las marcas estadounidenses se centraron en su mercado interno y nos dejaban en paz. La nueva generación de CEOs tiene horizontes más amplios, por lo que ahora son más dinámicos y están llegando a nuestro territorio".

Lujo accesible frente a lujo tradicional

Marcas como Tory Burch, Kate Spade y Michael Kors habían creado un nuevo segmento llamado "lujo accesible", caracterizado por precios más bajos y amplia disponibilidad en múltiples canales. A diferencia de las marcas de lujo tradicionales que abastecían casi exclusivamente a los ricos (Louis Vuitton, por ejemplo, que cobraba por sus bolsos de cuero entre 1.000 euros y 3.000 euros), las marcas de lujo accesibles ofrecían a los consumidores de clase media un sabor de lujo a precios que no estaban fuera de su alcance. Los bolsos de cuero de Michael Kors tenían un precio de entre 120 euros y 395 euros y los de Coach entre 120 euros y 640 euros.[a]

Se espera que el mercado de las marcas de lujo accesibles alcance los 685.000 millones de euros en 2021. Algunos observadores han cuestionado su viabilidad a largo plazo, "Las marcas de lujo accesibles gozan de mucho éxito, pero sólo por un período de tiempo limitado. La mayoría de ellas se extinguen después de unos pocos años, pero tratan de seguir adelante tanto tiempo como fuese posible... Las verdaderas marcas de lujo suelen tener una mayor heredad, más valor de marca y, por lo tanto, son más estables y resistentes. Las marcas de lujo accesibles tienden a ser más volátiles, pero pueden ofrecer un crecimiento más rápido en las primeras etapas de desarrollo"[20]. Cassegrain creía que agrupar marcas por precio era demasiado simplista y el lujo accesible no reflejaba adecuadamente la posición de Longchamp.

[a] En general, las marcas europeas (incluyendo Longchamp) eran generalmente más caras en los Estados Unidos que en Europa, y las marcas estadounidenses solían ser más caras en Europa que en Estados Unidos. Por lo tanto, la diferencia de precios entre Longchamp y las marcas estadounidenses fue significativamente más alta en Estados Unidos que en Europa.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

> No tenemos nada en común con estas marcas. En primer lugar, somos más caros y tenemos una estructura de costos más alta, por lo que nunca vamos a ganar la competencia de precios con ellos. Luego, no tienen fábricas y sus productos son básicamente 100% fabricados en China y usan licencias para propagarse rápidamente. Si la gente nos mira de la misma manera, no van a elegir nuestro producto porque somos dos veces más caros. Hay una diferencia en la calidad, pero no siempre es fácil de apreciar eso en el salón de ventas si no se es un experto. La calidad es algo que se percibe sólo después de haber utilizado el producto.

Cassegrain prefirió comparar Longchamp con casas tradicionales italianas como Ferragamo y Tod's, que tenía fuertes raíces en los artículos de cuero y la participación de la familia. Él creía que Longchamp era percibida como un lujo accesible debido a los precios más bajos de Le Pliage, por lo que la marca se situaba a medio camino, más caro que el lujo accesible, pero menos que el lujo tradicional.

> No es fácil ser una categoría por nosotros mismos, pero creo que sería fatal para nosotros ser clasificados como los Michaels y los Kates y los Torys. Estamos apelando a un cliente que es muy diferente. Una señora que tiene un bolso de Chanel o de Hermès nunca comprará cualquier cosa de Michael Kors, pero ella va a ser nuestro cliente.

Beraud estuvo de acuerdo en que Longchamp formaba parte del mundo del lujo, pero ocupaba un espacio único entre las marcas de lujo, como Hermès y Chanel, y el denominado segmento de lujo asequible, que consistía principalmente de marcas estadounidenses. La diferenciación de Longchamp de esta última categoría se basó en el conocimiento y la artesanía. Le Pliage definitivamente contribuyó al posicionamiento único de Longchamp, pero también lo retuvo de unirse a las empresas más exclusivas.

Cassegrain y Delafontaine estaban orgullosos de la imagen inclusiva de Longchamp y querían que fuera una marca de lujo "optimista" más accesible, alegre, colorida y de mente abierta que las marcas de lujo de alta gama, que a menudo eran percibidas por los consumidores como frías, distantes y arrogantes. Delafontaine dijo: "Los modelos de alto lujo a menudo se ven sombríos y pálidos. La mujer Longchamp en nuestras campañas publicitarias no está en un estudio, está afuera, caminando, moviéndose. Es muy importante para mí mostrarla en la vida real y hacer que no sea snob."

Una idea era aumentar la posición de Longchamp en el segmento de lujo a través de los incrementos graduales de precios. La popularidad de Le Pliage hizo probable que fuera capaz de mantener un precio más alto. Pero, Cassegrain temía que un precio más alto para Le Pliage condujera a más productos falsificados y diera lugar a los competidores para invadir su base de clientes. Además, Le Pliage era barata de hacer debido a su material de nylon. Longchamp tenía una política de cobrar un precio justo por sus productos, que reflejara los costos de fabricarlos, en lugar de un precio artificialmente alto para crear una sensación de lujo. "Nunca sobrevaloramos. No hemos olvidado la lógica cuando se trata del precio como algunos pueden tener. Hay un detalle que el cliente nota y somos conocidos por ser un buen valor con precios razonables y muy buena calidad, lo que significa que será exitosa a largo plazo".[21]

La comunicación de la propuesta de valor de Longchamp

El equipo directivo difería en cómo describían el ADN de Longchamp. Cassegrain creía que el valor de la marca residía en su artesanía de calidad y su fina historia de trabajo en cuero. Delafontaine, por otro lado, quería que la marca fuera percibida como una que marque la moda y que se mueva con los tiempos, vivos, relevantes y contemporáneos. Cassegrain entendió su visión y

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

proclamó: "Ser un especialista en la artesanía del cuero nos diferencia, pero no es suficiente. No es lo que trae a los clientes de vuelta cada temporada. También tenemos la necesidad de ser seductores. "

Para obtener una perspectiva desde el punto de vista de los clientes, Leclercq llevó a cabo una encuesta. Las mujeres americanas llamaban a Longchamp "el pequeño Hermès", dado su toque burgués. En su mercado nacional, Francia, los consumidores vincularon la marca Longchamp con calidad, funcionalidad y diseño que era su vez clásico y orientado a la moda. En otros países, la marca era conocida principalmente por Le Pliage. Según Leclercq, la característica más importante sigue siendo su heredad y fabricación francesas. Ella creía que la herencia francesa era la clave para satisfacer los diferentes gustos de la siempre creciente base internacional de clientes. Pero Cassegrain creía que la calidad, la herencia y la artesanía de Longchamp podían expresarse sin centrarse sólo en la etiqueta "made in".

> Siempre tenemos el cuidado de no presentar la etiqueta "made in France", porque no sólo fabricamos en Francia. Hacemos hincapié en el hecho de que es "hecho por Longchamp", ya sea que se haga en China o en Túnez. Es el mismo producto, fabricado con los mismos criterios de calidad, y estamos organizados de una manera que nos permite hacer exactamente la misma calidad en una variedad de ubicaciones y aportar el mejor valor al cliente.

La construcción de una marca de 1.000 millones de euros

El equipo estaba ansioso por llevar a Longchamp al siguiente nivel. Beraud expresó su ambición: "Necesitamos una visión, necesitamos saber qué queremos hacer en los próximos cinco años, ahora somos una empresa de 500 millones de Euros, debemos preguntarnos qué debemos hacer para llegar a mil millones de Euro ". Longchamp estaba mirando hacia el futuro y había muchas decisiones que debían hacerse y que tendrían un impacto de gran alcance. La compañía tenía varios caminos al crecimiento; su reto era elegir cuáles seguir.

Liberar Le Pliage

Gestionar Le Pliage fue un acto de equilibrio difícil. Sus altos niveles de ventas generaron efectivo que la familia utilizó para apoyar la línea completa de productos. También generó una tremenda conciencia de marca para Longchamp. Pero, Cassegrain había quedado preocupado por la sobreexposición,

> Somos muy conservadores en la forma en que manejamos Le Pliage. Podríamos fácilmente duplicar las ventas sin esforzarnos demasiado. En realidad limitamos su distribución, asegurándonos de no poner demasiado en todas partes. Nuestro trabajo es equilibrar la contradicción entre el éxito de Le Pliage y su ubicuidad y su deseabilidad.

Blanchard reconoció que Le Pliage tenía el potencial de limitar lo que Longchamp podría ser, "Es difícil tener en la colección bolsos de 60 euros y 800 euros. Tenemos que empezar con el precio de Le Pliage y subir desde allí, es como una banda de goma que tratamos de estirar, pero no romper. Cuando la gente ve una de nuestras bolsas de cuero, dicen que es demasiado caro para Longchamp. Se hace muy difícil aumentar los puntos de precio y cambiar la mentalidad de nuestros clientes, que Le Pliage los presiona hacia abajo"

Longchamp controló estrictamente la distribución de Le Pliage. A los minoristas no se les permitió vender sólo Le Pliage, pero se les alentó a exhibir línea completa de bolsas de cuero Longchamp. Esto

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

impidió que algunos minoristas acepten vender toda la línea de bolsos Longchamp. En Francia, las tiendas se limitaron a vender no más del 20% del volumen de Longchamp a través de Le Pliage. Delafontaine también limitó las asociaciones de diseño de Le Pliage, recibiendo miles de solicitudes de colaboraciones y rechazando la mayoría de ellas. "Somos muy selectivos. Le Pliage es como una página en blanco, puedes hacer lo que sea, pero trato de asegurarme de que sea lo correcto. Creo que es importante no hacer todo sólo porque podríamos vender mucho". Liberar cualquiera de estos controles podría aumentar las ventas de Le Pliage de la noche a la mañana.

El equipo también había iniciado discusiones sobre si separar Le Pliage de la marca Longchamp y crear una marca separada con sus propias tiendas minoristas. Dada su popularidad, Le Pliage podría venderse bien en lugares minoristas menos costosos, ofreciendo diversificación a un menor costo, mayor volumen de ventas y en un entorno al por menor. También podría ser una forma para Longchamp de aprovechar aún más el canal de la tienda del tipo *outlet* o experimentar con tiendas pop-up temporales. Delafontaine podría imaginar el lanzamiento del concepto con extensas y divertidas extensiones de marca que apoyaran la imagen de marca de Le Pliage, combinando colores divertidos con plegabilidad, con productos como camisetas, calzado del tipo balerina y artículos para el hogar.

La familia veía a Le Pliage como un punto de entrada a la marca, así como los lápices labiales fueron un punto de entrada a Chanel, y se sentían orgullosos de que su producto más asequible reflejara la tradición de una familia dedicada a trabajar el cuero, en lugar de un producto no relacionado fabricado por un tercero que llevara el nombre de Longchamp a través de un acuerdo de licencia. No obstante, la discrepancia en el precio las bolsas de nylon y las bolsas de cuero era difícil de manejar, sobre todo si la marca quería ascender en la categoría.

Una opción para el crecimiento era intentar que los compradores de Le Pliage se pasen a las bolsas de cuero. Mientras Delafontaine trató de integrar Le Pliage con el resto de los productos a través de diseños y colores compartidos, los clientes que compraron las bolsas de nylon a menudo ignoraron el resto de la línea de productos Longchamp. Para cerrar la brecha, en 2012, Delafontaine lanzó una versión de cuero, Le Pliage Cuir, sustituyendo el nylon por un cuero flexible y plegable. Disponible en una paleta de colores, compartió la silueta original de Le Pliage, pero era mucho más costosa que su prima de nylon - 400 Euros comparado con los 60 Euros.

En 2013, para celebrar el vigésimo aniversario de Le Pliage, ella diseñó Le Pliage Héritage, un bolso que rindió homenaje a los códigos gráficos de Le Pliage en un cuero de lujo rígido, no plegable. Con un precio de entre 670 euros y 870 euros, Le Pliage Héritage fue uno de los bolsos más caros de la colección Longchamp. Apareció en la campaña publicitaria de Longchamp y tuvo destacada colocación editorial en las revistas de moda. (Ver el **Anexo 10** para las fotografías de estas dos extensiones de producto.)

Para el 2015, Le Pliage Cuir era la bolsa de cuero más vendida en la colección. Fue particularmente exitosa en Asia, donde aportó más del 20% de las ventas. Delafontaine creía que mejoraba la percepción de las mujeres tanto de Le Pliage como de Longchamp. Sin embargo, Blanchard señaló que probablemente no eran los clientes de Le Pliage quienes la compraban, ya que las ventas de la línea de productos de nylon no habían disminuido, pero la mayoría de los clientes vinieron a Longchamp buscando bolsas de cuero. Con su alto precio, Le Pliage Héritage probablemente no sería un sustituto viable del nylon Le Pliage.

Cassegrain y Delafontaine tenían que decidir qué hacer con Le Pliage Cuir y Le Pliage Héritage y cuánto enfatizar estos dos productos en la tienda, en la publicidad y en el desarrollo de la colección. Sin embargo al decidirse por manejar Le Pliage, su objetivo fue claro, "El objetivo no es ganar más

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

dinero de Le Pliage hoy, sino asegurar que todavía esté allí en 30 años y que todavía tenga estatus mítico y pueda permanecer como nuestra vaca lechera a largo plazo". ¿Cuánto tiempo podría durar su exitosa carrera como un icono de moda y qué debería hacer Longchamp para extender su ciclo de vida? ¿Hasta qué punto los productos de cuero Le Pliage podrían estirarse o era más seguro permanecer en nylon?

Exploración de extensiones de marca

Mientras que las prendas de vestir prêt-à-porter y el calzado de la marca animaban los escaparates de sus tiendas las líneas se distribuían en sólo 50 a 100 tiendas, haciendo su contribución financiera inconsistente. En algunas tiendas emblemáticas, no había espacio suficiente para presentar las líneas de una manera que impulsara ventas significativas, y en las cuentas al por mayor, las prendas de vestir prêt-à-porter, zapatos y bolsos se comercializaban en áreas completamente diferentes de la tienda, impidiendo la presentación de una marca Longchamp unificada. Longchamp estaba probando una tienda de venta al por menor de zapatos solamente en París, al otro lado de la calle de una tienda insignia tradicional, pero era demasiado prematuro para evaluar su éxito. Delafontaine podía imaginar un concepto similar al por menor dedicado al prêt-à-porter.

La adición de ropa y zapatos había acercado a Longchamp al mercado de la moda. Delafontaine estaba convencido de que Longchamp podría reclamar una posición allí, sin olvidar sus raíces. Ella diseñó los productos para ser funcionales, de buena calidad, y de moda, para que ellos evocaran la herencia de Longchamp. En contra de la tendencia de lujo, se negó a hacer desfiles para presentar sus colecciones de prêt-à-porter, argumentando que ésta no era "una colección hecha para ser puesta en una pasarela, sino para ser usada en la vida real"[22]. Pero, para que Longchamp fuera reconocida como una casa de moda legítima, la dirección sabía que tenía que hacer un desfile de moda durante la Semana de la Moda de París. Esto requeriría consecuentemente una inversión financiera y una inversión personal del tiempo de Delafontaine, Leclercq dijo: "Sophie tiene que ser más visible. Un desfile de moda le daría más visibilidad a Sophie, pero también a la marca y a sus colecciones de prêt-à-porter y de zapatos. Los editores de moda son líderes de opinión clave y tenemos que mostrarles lo mejor durante la Semana de la Moda, que es también un momento clave de la temporada".

Delafontaine admitió que podría no estar lista para hacer este gran salto: "Si quiero hacer un verdadero desfile de moda, necesito desarrollar un poco más de una 'colección de imágenes'. Voy a tener que hacer una nueva evolución en la colección, para ir un poco más lejos." Se veía a sí misma como diseñadora en lugar de artista, afirmándolo de la siguiente manera "Hay una diferencia. Un artista puede hacer lo que quiera, no tiene restricciones, pero un diseñador tiene que diseñar algo artístico, pero con una limitación industrial para la funcionalidad. Eso es lo que realmente me gusta hacer." Circuló la preocupación de que, con un posicionamiento en la moda, la marca podría perder su componente hereditario, y mientras que un desfile de moda de clase seguramente ayudaría a conseguir para la marca una mayor visibilidad en el mundo de la moda, pero a la vez podría perder su atractivo optimista.

Otros fabricantes de artículos de cuero, como Ferragamo y Tod's, se han transformado con éxito en marcas de estilo de vida, ofreciendo una línea completa de categorías de productos relacionados con la moda. ¿Podría Longchamp hacer lo mismo? Si pudieran, ¿deberían? Cassegrain también vio potencial en la ropa de caballero y accesorios.

> El mercado de los hombres es donde el mercado de las mujeres estuvo hace 30 años; Los hombres compran productos por su función. Pero, ha comenzado a cambiar. Los hombres han comenzado a ver sus bolsos como accesorios de moda, lo que hace que este mercado resulte más animado y más interesante. Coach y Gucci están haciendo algunas

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

> tiendas de hombres independientes. Ya tenemos algunos bolsos para los hombres, pero todos bastante básicos y atemporales, así que me gustaría mejorar la parte de la moda. ¿Por qué no desarrollar luego un poco más el estilo de vida de los hombres, con zapatos y chaquetas de cuero?

El equipo también recibió muchas solicitudes de licencias, como fragancias, cosméticos y empresas de anteojos que querían crear nuevas líneas de productos de marca Longchamp. Tradicionalmente, la familia había resistido la concesión de licencias para mantener el control completo de su marca. Delafontaine temía que el alejarse demasiado de su experiencia en el cuero era peligroso, alegando que "el perfume no es nuestro trabajo". Pero Beraud estaba convencido de que la diversificación de la oferta de productos podría ayudar a Longchamp a convertirse en una casa de moda global. Creía que los socios con licencias adecuados podían asegurar productos de calidad y oportunidades de distribución. Él admitió que al unirse a Longchamp, se oponía a la idea de crear una fragancia, ya que su experiencia en la industria de los cosméticos le había enseñado sobre el riesgo a una marca de lujo que terminó en el estante inferior de Sephora. Pero con los años, su posición había evolucionado y ahora creía que la adición de nuevas líneas era esencial para la supervivencia de Longchamp: "Cada marca de moda tiene anteojos de sol, ¿por qué no?". ¿Cuán importante era que el cuero permaneciera en el centro de la marca? ¿A qué distancia del cuero podría estirarse? ¿Era necesaria una expansión más amplia para situar a Longchamp como una casa de lujo?

Expansión de la distribución

Una decisión igualmente urgente fue cómo equilibrar los negocios minoristas y mayoristas de Longchamp. Si bien las tiendas insignia eran importantes para la marca, el negocio mayorista era más rentable que el negocio minorista. La rentabilidad al por mayor fue mayor debido a los menores costos fijos, pero era más difícil de administrar la imagen de la marca allí que en la propia red de tiendas de Longchamp. Beraud explicó la estrategia cambiante: "Veníamos de un antecedente artesanal basado en el negocio mayorista. Apenas se enviaban mercancías a todo el mundo, sin reparar sobre cómo serían presentadas y vendidas. La mentalidad ha cambiado por completo. Ahora somos más un minorista que un mayorista."

Longchamp también tuvo que decidir si expandiría el sello de la tienda *outlet*. Cassegrain creía que la presencia actual de la marca era lo suficientemente grande, pero Beraud no estaba de acuerdo, "Todas las grandes marcas de lujo, excepto Louis Vuitton y Chanel, usan este canal, y marcas como Michael Kors y Coach a veces hacen más negocios así que mediante la distribución regular. No hay ningún inconveniente, los puntos de venta del tipo *outlet* están lejos de los centros de la ciudad, por lo tanto menos visibles, y muchos de ellos se han convertido en más de alta gama con otras marcas de diseño. "Beraud quería ampliar a una tienda del tipo *outlet* en países de importancia para la marca.

Finalmente, Beraud tuvo que referirse al comercio electrónico, "Hemos tenido un enfoque cuidadoso. Nuestra política era decir a nuestros socios minoristas que queremos mejorar nuestra distribución del tipo "*brick-and mortar*" en primer lugar, antes de ir al comercio electrónico. Ahora, todos quieren el comercio electrónico. ¿Por qué? Porque quieren vender Le Pliage en la web. Si hacemos esto, podemos hacer un montón de dinero, pero es un enfoque a corto plazo que iría en detrimento de nuestro objetivo a largo plazo de la construcción de la marca. En línea, la proporción del bolso Le Pliage / cuero es absolutamente alta. "Mientras que los sitios web propios de la compañía estaban contribuyendo una pequeña porción de sus ventas, las ventas en línea estaban creciendo en las cifras de dos dígitos. ¿Cuánto más grande podría, y debería, llegar el comercio electrónico, y cómo afectaría la forma en que la empresa interactuaba con sus clientes? ¿Había un lugar en línea para los bolsos de cuero de Longchamp o era éste sobre todo un canal para Le Pliage?

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

La evolución de Longchamp con miras al futuro

Longchamp estaba en un importante punto de inflexión. ¿Cuáles caminos de crecimiento serían los más fructíferos para impulsar las ventas, preservando al mismo tiempo su valioso activo de marca para la próxima generación? Ambos hermanos tenían hijos que estaban dispuestos a unirse a la empresa, y querían preservar el legado de su familia, al tiempo que continúan evolucionando la marca. Cassegrain dijo:

> Aunque ciertas características han sido preservadas por la continuidad proporcionada por la familia, eso no ha impedido que la empresa "se mueva con los tiempos". Por el contrario, la capacidad de Longchamp para cuestionarse continuamente y reinventarse es una parte integral de su código genético. A veces me pregunto lo que mi abuelo pensaría de Longchamp hoy... Espero que él esté orgulloso de lo que su empresa se ha convertido. Pero no estoy seguro de que realmente se haya sorprendido por la distancia recorrida. Los valores que infundió en Longchamp constituyen la piedra angular de nuestro trabajo: la búsqueda de la calidad, un sentido de innovación y una perspectiva internacional. Con los años, simplemente hemos desplegado estos valores en otras áreas. En resumen, aunque todo ha evolucionado, nada ha cambiado.[23]

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Anexo 1 La familia Cassegrain

Fuente: Documentos de la compañía

Nota: Comenzando desde arriba a la izquierda en sentido horario: Philippe Cassegrain, Jean Cassegrain, Olivier Cassegrain, Michèle Cassegrain, y Sophie Delafontaine.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Anexo 2 Lanzamiento de los productos principales

Balzane (2011)

Légende (2007)

Le Pliage (1993)

Roseau (1993)

The Derby Collection (1982)

The LM Collection (1970)

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Anexo 2 (continuación)

Maletas y artículos de viaje (1960s)

Carteras de hombre y pequeños productos de cuero (1950s)

Pipas revestidas de cuero (1948)

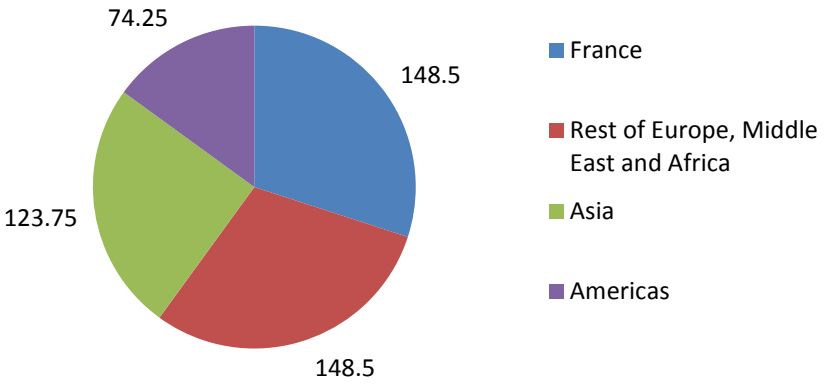
Fuente: Documentos de la compañía.

Anexo 3 Tiendas insignia de Longchamp

Fuente: Documentos de la compañía.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Anexo 4 Ventas de Longchamp por geografía, 2014 (en millones de euros)



Fuente: Documentos de la compañía.

Anexo 5 Campaña publicitaria de Kate Moss para Longchamp (Primavera 2006, Otoño 2006, Primavera 2007)

Fuente: Documentos de la compañía.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Anexo 6 Campaña publicitaria de Alexa Chung para Longchamp (Primavera 2014, Primavera 2015, Otoño 2015)

Fuente: Documentos de la compañía

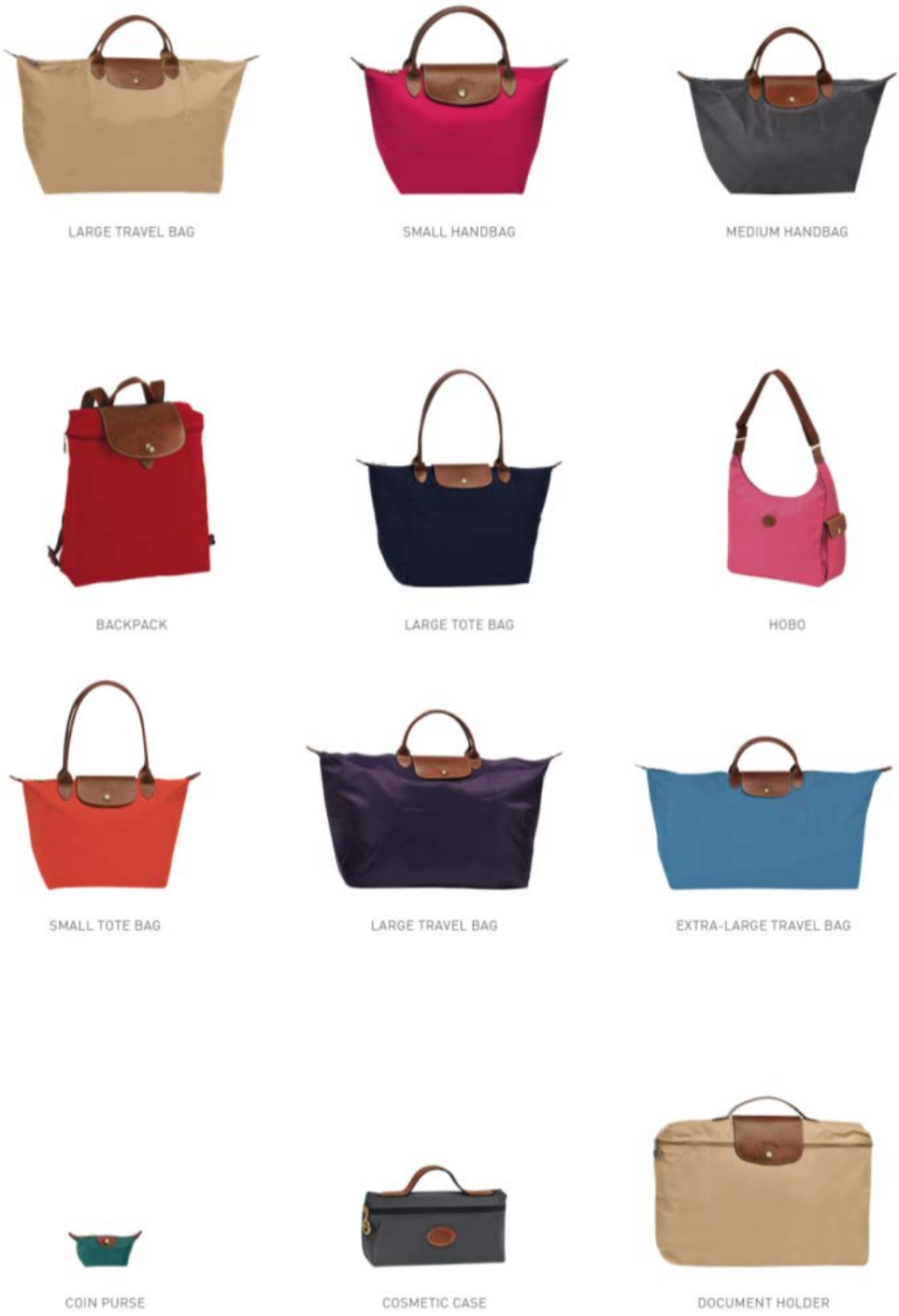
This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Anexo 7 Le Pliage (plegada y desplegada)

Fuente: Documentos de la compañía.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Anexo 8 Líneas de productos de Le Pliage



Fuente: Documentos de la compañía

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Anexo 9 Competidores clave de Longchamp

Competidor	Casa matriz	Propietarios	Productos	Ventas anuales 2014 (en millones de euros)	Tasas de crecimiento FY13-14 (en %)
Longchamp	Francia	Privada	Bolsos de mano, equipaje, prêt –a porter, calzado	495,0	N/D
Michael Kors Holding Limited	Reino Unido	Pública	Bolsos de mano, calzado, vestimenta, relojes, joyas, fragancias y productos de belleza	4.009,3	32,0
Coach	EE.UU.	Pública	Bolsos de mano, calzado, vestimenta, relojes, joyas, fragancias y productos de belleza	3.757,6	(12,8)
Tory Burch	EE.UU.	Privada	Prêt –a-porter, calzado, bolsos de mano, accesorios, productos para belleza, productos para el hogar, y relojes	N/D	N/D
Kate Spade	EE.UU.	Pública	Vestimenta y accesorios, con acuerdos de licencia para calzado, ropa para nadir, relojes, anteojos, ropa de blanco, y artículos de oficina	1.065,0	34,4
Tod's	Italia	La familia tiene 58% de acciones, accionistas públicos 42%.	Calzado, artículos de cuero, y accesorios, y vestimenta	976,0	(0,7)
Salvatore Ferragamo	Italia	Pública, pero con una importante participación familiar	Calzado, bolsos de mano, equipaje, accesorios, vestimenta, fragancias, anteojos, relojes, joyas y accesorios para el hogar	1.331,8	5,9
LVMH	Francia	Pública	Reagrupamiento de compañías que operan principalmente vinos y bebidas destiladas, artículos de moda y cuero, perfumes y cosméticos, relojes y joyas	30.638,0	5,6

Fuente: Compilación de los autores del caso de Capital IQ y sitio web de la compañía.

Anexo 10 Le Pliage Cuir y Le Pliage Héritage

Le Pliage Cuir

Le Pliage Héritage

Fuente: Documentos de la compañía.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.

Referencias

[1] Weiss, Geoff (2014) "How Longchamp Turned a Basic Nylon Tote into a Full-Blown Luxury Item," *Entrepeneur*, 9 de diciembre de 2014, http://www.entrepreneur.com/article/240567, consultado el 10/09/2015.

[2] Yuanqing, Sun (2015) "Longchamp's Cautious Optimism," *China Daily US Edition*, 17 de abril de 2015, via Factiva, consultado el 10/09/ 2015.

[3] "Just for the Pleasure of it," *ISBN Magazine*, http://www.isbn-magazine.com/web-exclusive/longchamp/index.html, accessed 09/10/ 2015.

[4] (2013) "Longchamp's Evolution," *Leaders Magazine*, Volumen 36, Número 4, p. 254, http://www.leadersmag.com/issues/2013.4_Oct/PDFs/LEADERS-Jean-Cassegrain-Longchamp.pdf, consultado el 10/09/2015.

[5] "Just for the Pleasure of it," *ISBN Magazine*, http://www.isbn-magazine.com/web-exclusive/longchamp/index.html, consultado el 10/09/ 2015.

[6] (2009) "Sophie Delafontaine, Artistic Director at Longchamp," *Luxos*, 9 de Julio de 2009, http://www.luxos.com/news/fashion/2676-sophie-delafontaine-artistic-director-at-longchamp, consultado el 10/09/2015.

[7] Safe, Georgina (2012) "Brand Growing Hell for Leather," *The Sydney Morning Herald*, 5 de abril de 2012, http://www.smh.com.au/lifestyle/fashion/brand-growing-hell-for-leather-20120404-1wcwy.html, consultado en 10/09/2015.

[8] Aucouturier, Marie (2008) *Longchamp*, Paris: Éditions de La Martinière, La Martinière Groupe.

[9] "A Segré, l'usine historique de la marque," *Le Parisien*, March 23, 2015, via Factiva, consultado 19/09/2015.

[10] Wahba, Phil (2014) "Why 64-year Old French Luxe Brand Longchamp is Finally Getting a Big Paris Flagship," *Fortune*, 7 de noviembre de 2014, http://fortune.com/2014/11/07/longchamp-paris-flagship/, consultado el 10/09/2015.

[11] Aucouturier, Marie (2008) *Longchamp*, Paris: Éditions de La Martinière, La Martinière Groupe.

[12] (2013) "Longchamp CEO Jean Cassegrain: 'The Whole World Walks Down Regent Street,'" *FashionMag*, 24 de septiembre de 2013, http://us.fashionmag.com/news/Longchamp-CEO-Jean-Cassegrain-The-whole-world-walks-down-Regent-Street-,523991.html, consultado el 10/092015.

[13] "Just for the Pleasure of It," *ISBN Magazine*, http://www.isbn-magazine.com/web-exclusive/longchamp/index.html, consultado 10/09/2015.

[14] Thomas, "L'Interview Très Strategique de Marie-Sabine Leclercq (Dir Com): présentation de la nouvelle Communication Longchamp," *Darkplanneur.com*, 18 de enero de 2012, http://www.darkplanneur.com/linterview-tres-strategique-de-marie-sabine-leclecrq-dugois-dir-compresentation-de-la-nouvelle-communication-longchamp/, consultado en mayo de 2015.

[15] Aucouturier, Marie (2008) *Longchamp*, Paris: Éditions de La Martinière, La Martinière Groupe.

[16] Marine de la Horie, "Le Luxe en Héritage," *Le Point*, 29 de agosto de 2014, http://www.lepoint.fr/mode-design/le-luxe-en-heritage-29-08-2014-1858374_265.php, consultado el 10/09/2015.

[17] Weiss, Geoff (2014) "How Longchamp Turned a Basic Nylon Tote into a Full-Blown Luxury Item," *Entrepeneur*, 9 de diciembre de 2014, http://www.entrepreneur.com/article/240567, consultado el 10/09/2015.

[18] Aucouturier, Marie (2008) *Longchamp*, Paris: Éditions de La Martinière, La Martinière Groupe.

[19] (2013) "Longchamp CEO Jean Cassegrain: 'The Whole World Walks Down Regent Street,'" *FashionMag*, 24 de septiembre de 2013, http://us.fashionmag.com/news/Longchamp-CEO-Jean-Cassegrain-The-whole-world-walks-down-Regent-Street-,523991.html, consultado el 10/09/2015.

[20] Chitrakorn , Kati (2015) "Do 'Accessible Luxury' Brands Have an Inherently Limited Lifespan?" *Business of Fashion*, 10 de agosto de 2015, http://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/do-accessible-luxury-brands-have-an-inherently-limited-lifespan, consultado el 12/08/2015.

[21] Chesters, Laura (2012) "Longchamp: A Long Way from Pipes in Paris," *The Independent*, 9 de noviembre de 2012, http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/longchamp-a-long-way-from-pipes-in-paris-8298444.html, consultado el 10/09/2015.

[22] Epinay, Bénédicte (2011) "Sophie Delafontaine se plie en quatre pour Longchamp," *Les Echos*, 9 de diciembre de 2011, , consultado el 10/ 09/2015.

[23] Aucouturier, Marie (2008) *Longchamp*, Paris: Éditions de La Martinière, La Martinière Groupe.

This document is authorized for use only in Marro, Carolina's MBA 2023 - MB6265 Gestión integral del Marketing at Universidad de San Andres (UDESA) from Jun 2023 to Dec 2023.